

MARIANA D'ESTEFANI GONÇALVES

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA AGÊNCIA BACACHERI DA  
EMPRESA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2009

Aos meus pais, **Luiz Carlos e Marisa**, por seus exemplos de esforço  
e garra com que sempre nortearam meu caminho,  
Aos meus irmãos, **Michelli e Philip**, que sempre com palavras de amizade  
e carinho compartilham comigo alegrias e dificuldades,  
Ao meu esposo, **Tiago**, que com sua incansável paciência e eterno  
amor acredita e luta ao meu lado por nossos sonhos,  
A minha avó, **Therezinha**, presença sempre amiga e valiosa.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que com seu infinito amor me dá forças e ânimo para lutar pelos meus sonhos.

A minha família e ao meu esposo, que representam o que há de mais valioso na minha vida, agradeço pelo amor, por estarem sempre por perto e pela alegria com que partilhamos a vida.

Aos verdadeiros mestres, que ao longo da minha jornada estudantil me lapidaram pessoalmente e profissionalmente.

Aos meus chefes e amigos de trabalho que diariamente crescemos juntos, cumprimos metas e compartilhamos a vida.

Meus agradecimentos especiais a:

**Caixa Econômica Federal**, pela experiência profissional e desenvolvimento pessoal que me proporciona diariamente.

**Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto** pelo encantamento com que ministra suas aulas e pelo ideal contagiante em acreditar e lutar por uma educação melhor.

*E a todos que direta ou indiretamente fazem parte deste projeto de pesquisa e desenvolvimento empresarial em comunicação.*

*Muito obrigada!*

- Pode dizer-me que caminho devo tomar?
- Isto depende do lugar para onde você quer ir.  
(Respondeu com muito propósito o gato)
- Não tenho destino certo.
- Neste caso qualquer caminho serve.

**Alice no País da Maravilhas**  
Lewis Carrol

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar e avaliar a comunicação empresarial interna da agência Bacacheri, um ponto de venda (PV) da empresa Caixa Econômica Federal (CEF). O trabalho foi dividido em 3 principais partes: na primeira parte foi realizada uma recapitulação teórica do conceito de comunicação empresarial e a sua utilização como ferramenta de gestão e motivação; seguida da apresentação da Caixa Econômica, em especial da agência Bacacheri e seus instrumentos de comunicação interna utilizados; e finalizando com a apresentação de algumas considerações dos funcionários da agência acerca do tema.

Palavras-chave: Comunicação empresarial interna; estratégia; motivação; CEF; Agência Bacacheri.

## **ABSTRACT**

This paper aims to present and evaluate the agency's internal business communications Bacacheri a point of sale (PV) of the company Caixa Econômica Federal (CEF). The work was divided into 3 main parts: the first part was a summary of the theoretical concept of corporate communication and its use as a tool of management and motivation, followed by the presentation of Savings, in particular the agency Bacacheri and their instruments of internal communication used, and ending with the presentation of some aspects of the agency officials about the issue.

Keywords: internal business communication, strategy, motivation, CEF; Bacacheri Agency

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 OBJETIVOS .....	8
1.1.1 OBJETIVO GERAL .....	8
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
1.3 METODOLOGIA.....	9
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 REFLETINDO SOBRE A COMUNICAÇÃO .....	10
2.1.1 BREVE HISTÓRICO – A HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO .....	11
2.1.2 O ESTUDO DA COMUNICAÇÃO .....	18
2.1.3 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....	19
2.2 COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E DE MOTIVAÇÃO .....	20
<b>3. A COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL .....</b>	<b>22</b>
3.1 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL .....	22
3.1.1 INSTRUMENTOS/VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA CAIXA .....	23
3.2 A AGÊNCIA BACACHERI .....	25
3.2.1 INSTRUMENTOS/VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA AGÊNCIA BACACHERI .....	25
3.2.2 FUNCIONÁRIOS X COMUNICAÇÃO INTERNA .....	29
<b>4. RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>30</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>32</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Exemplo da evolução de alguns hieróglifos ao longo dos séculos .....	11
<b>Figura 2:</b> Inscrições na caverna .....	12
<b>Figura 3:</b> Johann Gutenberg .....	12
<b>Figura 4:</b> Uma tipografia do século XV, Xilogravura de Jost Amman, 1568 .....	13
<b>Figura 5:</b> Samuel Morse .....	13
<b>Figura 6:</b> Telégrafo .....	13
<b>Figura 7:</b> Alexander Graham Bell .....	14
<b>Figura 8:</b> Um dos primeiros modelos de telefone .....	14
<b>Figura 9:</b> Emil Berliner e seu gramofone .....	14
<b>Figura 10:</b> Guglielmo Marconi .....	14
<b>Figura 11:</b> Rádio de 1936, em madeira, AM e Ondas Curtas .....	14
<b>Figura 12:</b> Disco de vinil .....	15
<b>Figura 13:</b> Joseph Nicéphore Niépce .....	15
<b>Figura 14:</b> Foto mais antiga tirada por Niépce .....	15
<b>Figura 15:</b> Foto Auguste Lumière e Louis Lumière .....	16
<b>Figura 16:</b> Cinematógrafo-Lumière .....	16
<b>Figura 17:</b> Um modelo de televisão de 1958 .....	16
<b>Figura 18:</b> Diversos tipos de videotapes .....	17
<b>Figura 19:</b> Disquete 90mm .....	17
<b>Figura 20:</b> Um computador pessoal .....	17
<b>Figura 21:</b> Organograma geral – Estrutura Organizacional .....	23
<b>Figura 22:</b> Quadro de avisos – Mensuração de metas .....	26
<b>Figura 23:</b> Quadro de avisos – Posição na Superintendência Curitiba .....	27
<b>Figura 24:</b> Quadro de avisos – Aniversariantes do mês .....	27
<b>Figura 25:</b> Quadro de avisos – Mensagens de incentivo .....	28
<b>Figura 26:</b> Cantinho do funcionário – <i>Remembers</i> da Agência durante o ano .....	28



# 1. APRESENTAÇÃO

Facilmente se nota que empresas, grandes ou pequenas, passam por momentos de caos, como perder clientes por má condução das informações ou funcionários não apresentam assimilação de seu treinamento devido informações serem mal dadas. A culpa não está, muitas vezes, no despreparo dos profissionais, mas sim na deficiente comunicação utilizada, em vista da falta de clareza ou de sentido naquilo que se transmite.

A Caixa Econômica Federal (CEF) figura entre as maiores corporações do Brasil, em quantidade tanto de clientes quanto de funcionários, uma comunicação precisa e objetiva deve fazer parte da atuação de seus colaboradores, pois se acredita que uma comunicação interna transparente e eficaz é um importante instrumento de gestão, uma vez que fortalece a empresa, aumenta sua credibilidade junto aos seus funcionários e por conseqüência culmina em melhores resultados.

Contemplando justamente o âmbito da produtividade, pode-se questionar de que maneira a CEF utiliza os recursos da comunicação interna para integrar seus funcionários e motivá-los a atingir as metas da empresa. Tomando como modelo a agência Bacacheri, localizada à Av. Prefeito Erasto Gaertner, nº 161, Bacacheri, Curitiba, PR; haja visto a segunda colocação alcançada pela agência, dentre 56 agências da superintendência de Curitiba, no exercício de 2008.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 OBJETIVO GERAL

Ressaltar as implicações da comunicação empresarial interna da empresa CEF, tomando por amostragem a agência Bacacheri no cenário bancário, e de que forma é possível criar uma sinergia de recursos e resultados junto aos seus funcionários.

### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Posicionar a comunicação empresarial interna dentre as diretrizes da CEF;
- Elencar as diversas mídias de comunicação interna utilizadas pela CEF;
- Apresentar os melhores recursos utilizados em comunicação interna pela agência Bacacheri segundo seus funcionários;
- Avaliar de que maneira a comunicação interna estabelecida pela agência Bacacheri reflete sua cultura organizacional e orienta seus resultados, destaque entre as agências da mesma superintendência.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

Autores renomados e pesquisas recentes da área de gestão estratégica reafirmam a extrema necessidade de uma comunicação interna transparente e eficaz, pois é um importante instrumento de gestão, uma vez que fortalece a empresa, aumenta sua credibilidade junto aos seus funcionários culminando em maiores resultados e produtividade.

Essa necessidade vem de encontro com atual o crescimento do mercado bancário, as exigências do seu consumidor e a alta concorrência entre os bancos, por isso verificou-se a relevância da comunicação interna nesse ambiente e a necessidade de valorizá-la.

### 1.3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como foco analisar a comunicação interna na agência Bacacheri e avaliar sua efetividade. Será realizada uma pesquisa bibliográfica sobre comunicação empresarial interna que servirá de embasamento aos objetivos propostos. Após a pesquisa bibliográfica será realizada uma pesquisa de campo para o levantamento das ferramentas de comunicação interna na organização alvo desse estudo. A pesquisa de campo será realizada através dos dados coletados na agência e de uma pesquisa com os funcionários. Para finalizar será feita a avaliação da comunicação na agência e possíveis recomendações.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho está organizada em capítulos. O primeiro apresentou o tema desta pesquisa e seus objetivos. O segundo, da fundamentação teórica, é subdividido em duas sessões, a primeira, traz a introdução, refletindo sobre a definição e os conceitos de comunicação e o papel da comunicação dentro das empresas – a comunicação empresarial; na sequência, a segunda sessão justifica a comunicação como ferramenta de gestão e motivação. O terceiro capítulo posiciona a comunicação empresarial interna dentre as diretrizes da Caixa Econômica Federal, e cita as diversas ferramentas de comunicação interna utilizadas por esta empresa. Seguindo no mesmo capítulo, a descrição da utilização destas e de outras ferramentas na agência Bacacheri, a análise do posicionamento dos funcionários sobre a sua efetividade, a maneira como ela reflete a cultura organizacional e orienta aos resultados. O fechamento deste trabalho se dá pela apresentação de algumas recomendações no quarto capítulo e a conclusão apresentada no quinto capítulo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 REFLETINDO SOBRE A COMUNICAÇÃO

Inicialmente, tomamos a definição de comunicação do dicionário Aurélio, como:

s.f. 1. Ato ou efeito de comunicar(-se). 2. Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através de linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual. (...) 6. A capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista de um bom entendimento entre pessoas. (...). (1995 ,p.165)

Refletindo um pouco mais, a palavra comunicar deriva do latim *communicare*, que significa pôr em comum. Conforme ANDRADE e HENRIQUES (1999, p. 15) “a comunicação surgiu, provavelmente, da premência que os homens sentiam de trocar idéias e experiências com outros membros de seu grupo, nos estágios primitivos da civilização.”

Logo, concluímos que a comunicação é uma necessidade de transmitir não apenas informações, como também, manifestar sentimentos, pensamento e opiniões.

O seu estudo é vasto e origina-se desde a Grécia Antiga, com a retórica, a arte de discursar e persuadir. Porém a manifestação dos pensamentos, sentimentos e transmissão de informações é muito anterior, desde a pré-história o homem se comunica.

2.1.1 BREVE HISTÓRICO – A HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO

A revista SuperInteressante veiculou na edição 209 (Jan-2005) um breve histórico sobre a comunicação, o qual está transcrito abaixo, porém as imagens, meramente ilustrativas, foram veiculadas de outras fontes, devidamente referenciadas:

**1. Só no papo:** A fala surge quando gestos, expressões faciais e o uga-uga da Pré-História não são mais suficientes.

**2. A mensagem eternizada:** A escrita libera o cérebro da tarefa de memorizar. Com ela, o saber pode ser acumulado fora do corpo e é possível deixar registros que serão vistos mesmo depois da morte. A palavra escrita torna-se sagrada e os livros, pilares das religiões;

**3500 a.C.:** Os egípcios criam os hieróglifos;

Hieróglifos	Hieróglifos Curvados	Hierático	Demótico
2700-2600 A.C.	ca. 1800 A.C.	ca. 1800 A.C.	ca. 600-100 A.C.

Figura 1 - Exemplo da evolução de alguns hieróglifos ao longo dos séculos  
Fonte: adaptação de Encyclopaedia Britannica, vol. 29 (1993)

**4000 a.C.:** Já havia serviço de correio entre chineses;

**8000 a.C.:** As primeiras inscrições em cavernas são dessa data.



Figura 2: Inscrições na caverna. Parque Nacional da Serra da Capivara - PI. A esquerda é representado provavelmente uma cena de parto.

Fonte: <https://images.google.com/images>

**3. Reprodução em série:** A prensa, inventada por Gutenberg em 1452, permitiu a reprodução fiel e a difusão de uma mesma mensagem. Os acontecimentos circulam com rapidez. Notícias ganham alcance continental, de forma periódica. Instala-se a idéia da liberdade de imprensa: é preciso dizer tudo;

**305 d.C.:** Primeiras prensas de madeira inventadas na China;

**1450:** Jornais aparecem na Europa;



Figura 3: Johann Gutenberg

Fonte: <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/historianomundo/historiadojornal.pdf>

**1650:** Primeiro jornal diário aparece na Alemanha.



Figura 4: Uma tipografia do século XV, Xilogravura de Jost Amman, 1568

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Imprensa>

**4. A mensagem sem fronteiras:** O ar é um suporte mais dinâmico e democrático do que as folhas de papel. Com os veículos “de massa”, é possível atingir uma multidão de anônimos. As ondas do rádio encurtam distâncias. O telégrafo e o telefone possibilitam a comunicação instantânea – com a interação quase imediata de emissor e receptor – e, por isso, funcionam quase como extensões do corpo;

**1835:** O telégrafo elétrico é inventado por Samuel Morse;



Figura 5: Samuel Morse (1791-1872)

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Imprensa>

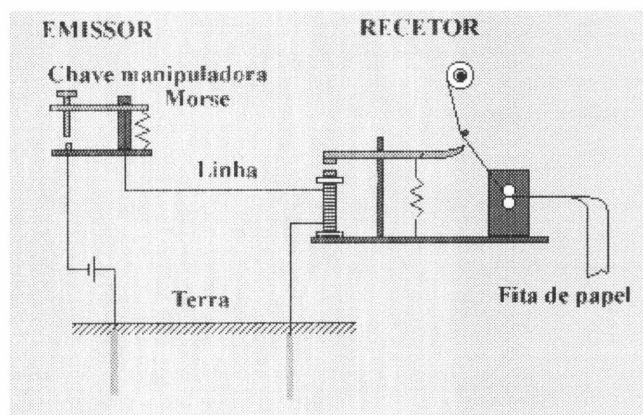


Figura 6: Telégrafo

Fonte: <http://br.geocities.com/jcc5001pt/museutelegrafo>

**1876:** *Alexander Graham Bell patenteia o telefone elétrico;*

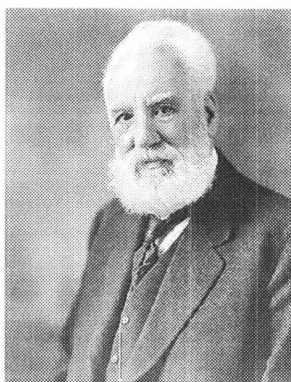


Figura 7: Alexander Graham Bell (1847-1922)

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/Alexander\\_Graham\\_Bell](http://pt.wikipedia.org/Alexander_Graham_Bell)

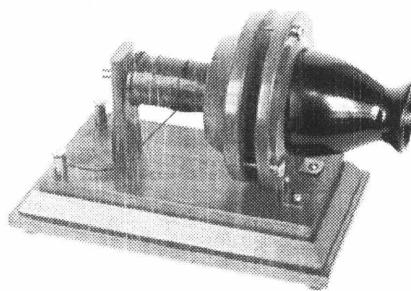


Figura 8: Um dos primeiros modelos de telefone

Fonte: <http://idgnow.uol.com.br/galerias/idgphotoalb>

**1887:** *Emil Berliner inventa o gramofone;*



Figura 9: Emil Berliner (1851-1929) e seu gramofone

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Emil\\_Berliner](http://pt.wikipedia.org/wiki/Emil_Berliner)

**1894:** *O italiano Marconi inventa o rádio. Trinta anos depois, o veículo está no auge da sua popularidade;*



Figura 10: Guglielmo Marconi (1874-1937)

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Guglielmo\\_Marconi](http://pt.wikipedia.org/wiki/Guglielmo_Marconi)

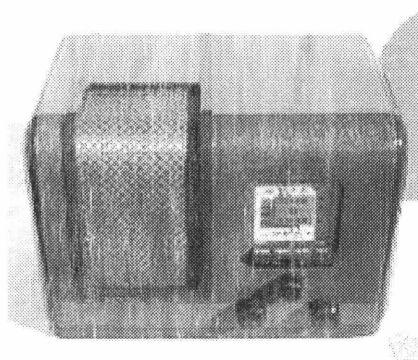


Figura 11: Rádio de 1936, em madeira, AM e Ondas Curtas

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/radio>

**1899:** Primeira gravação magnética, ponto de partida de fitas cassete;

**1948:** Inventado o LP de vinil de 33 rotações.

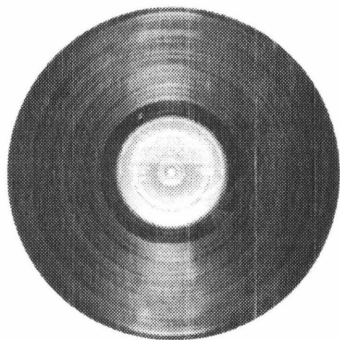


Figura 12: Disco de vinil

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Lp>

**5. A ilusão do mundo real:** A comunicação audiovisual poupa-nos o esforço da imaginação. Da urgência de captar o movimento de uma sociedade industrializada, surge a fotografia. Logo o cinema cria a ilusão do movimento real. A TV traz o mundo para dentro da sala – e, com ele, as mensagens publicitárias. Há uma nova maneira de perceber o planeta: é o começo da globalização;

**1827:** Joseph Nicéphore Niépce faz a primeira fotografia de que se tem notícia;



Figura 13: Joseph Nicéphore Niépce (1765-1833)

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Nic](http://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph_Nic)

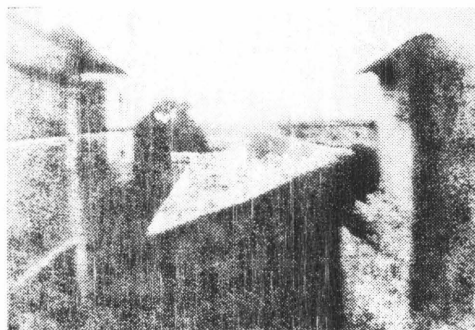


Figura 14: Foto mais antiga tirada por Niépce

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Nic](http://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph_Nic)



**1888:** Aparece a câmera fotográfica de filme de rolo;

**1895:** Os irmãos Lumière inventam o cinema na França;

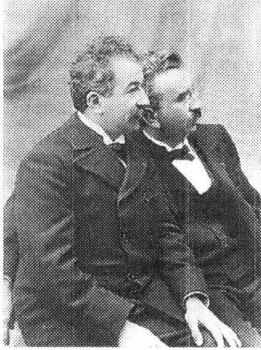


Figura 15: Foto Auguste Lumière (esquerda) e Louis Lumière (direita)

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Auguste\\_e\\_Louis\\_Lumi](http://pt.wikipedia.org/wiki/Auguste_e_Louis_Lumi)

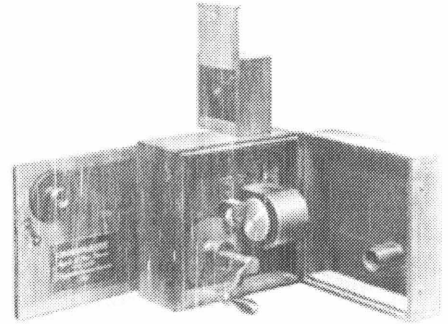


Figura 16: Cinematógrafo-Lumière

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinematografo>

**1910:** Thomas Edison faz a demonstração do primeiro filme sonoro;

**1923:** A televisão é inventada por Vladimir Kosma Zworykin;

**1927:** Primeira transmissão de televisão na Inglaterra;

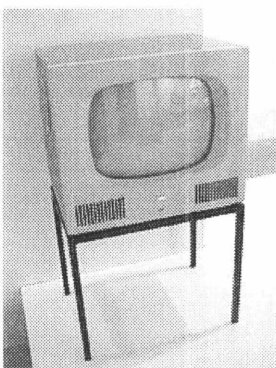


Figura 17: Um modelo de televisão de 1958

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Televisao>

**1934:** Inventado o videotape.



Figura 18: Diversos tipos de videoteipes

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Videotape>

**6. Tudo ao mesmo tempo agora:** O mundo virtual é um imenso arquivo de dados sempre disponível. Não há fronteiras: tudo está ligado em rede planetária. E um minúsculo aparelho é capaz de nos dar acesso a todo esse universo. Os impactos da internet mudam as relações de trabalho, o aprendizado e a vida social. É preciso rever alguns conceitos, como a liberdade de expressão;

**1971:** Surge o primeiro disquete de computador;



Figura 19: Disquete 90mm

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Disquete>

**1976:** Inventado o computador pessoal Apple I;

**1981:** Vendido o primeiro PC da IBM;

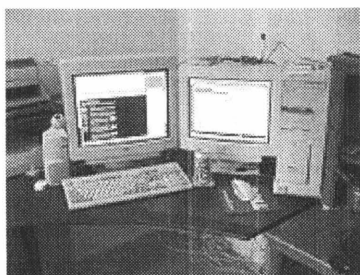


Figura 20: Um computador pessoal

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Computador>

## 2.1.2 O ESTUDO DA COMUNICAÇÃO

Várias frentes de estudo dedicam-se à comunicação, como a lingüística, a psicologia, a sociologia e a antropologia. Pensadores e pesquisadores destas áreas têm formulado hipóteses e análises para o que se denomina “Teoria da Comunicação”, um apanhado geral de idéias que discutem a comunicação entre indivíduos, ressaltando a comunicação mediada – como um fenômeno social, uma vez que a comunicação não pode ser pensada como um fenômeno de mão única, mas como um sistema interacional. Dentre os estudiosos da interação ou do diálogo entre interlocutores, destaca-se Bakhtin, para ele, a interação verbal é a realidade fundamental da linguagem. Compartilha dessa vertente Diana Luz Pessoa de Barros:

A reciprocidade da comunicação é a garantia da possibilidade, ao menos, de equilíbrio de poder entre os interlocutores de uma dada comunicação. Nos regimes autoritários não há direito de resposta. O patrão costuma dizer do empregado ou os pais ao filho, que ele é muito respondão ou, em outras palavras, que ele teve a ousadia de usar a reciprocidade característica da comunicação humana e de tomar a palavra, em resposta. (BARROS In: FIORIN, 2003, p. 42).

Todas as formas de comunicação desde a interpessoal até a comunicação de massa envolvem os mesmos elementos fundamentais: *emissor*, que se utiliza de um *código* para formular uma *mensagem*, e a envia na forma de um *signal* (som, letras, imagens) por meio de um *canal* (ar, fio, papel) a um *receptor* que a decodifica e interpreta.

Alguns ruídos podem dificultar ou até impossibilitar a comunicação, como por exemplo, a escolha errada de um canal para a transmissão de uma mensagem específica; barulho; luminosidade inadequada; se a linguagem utilizada não está ao alcance do receptor, ... Cabe então ressaltar, que a comunicação é um fenômeno vasto e complexo, pois abrange além da interação entre os indivíduos, seus filtros de interpretação, como por exemplo, o cultural e sua experiência de vida, e ainda, a escolha adequada das formas a serem utilizadas.

### 2.1.3 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.

Há cerca de duas décadas, as empresas entendiam como comunicação a distribuição de jornaizinhos e de *releases* burocráticos aos funcionários para anunciar um novo produto ou uma nova diretriz.

Com a globalização, a concorrência e a mudança no comportamento dos consumidores, fez-se necessário uma brusca mudança nessa mentalidade. Atualmente, muitas empresas investem em uma “cultura de comunicação”, fundamentada na idéia de “comunicação integrada”, objetivando atingir todos os públicos estratégicos – aqueles que impactam diretamente nas atividades e nos resultados da empresa – de forma transparente, ética, eficiente e objetiva.

Sendo assim, investir em comunicação junto aos seus colaboradores significa investir em competitividade, plano estratégico e gestão de resultados, afinal atende bem, quem entende bem.

A comunicação tem papel estratégico para os resultados dos negócios, humaniza as relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos. Por meio da comunicação é possível conectar todos os públicos de uma empresa de maneira eficaz e satisfatória, como citam Brocka e Brocka:

a comunicação é uma cola que solidifica tudo, as técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas. Uma comunicação ineficiente poderá condenar ao fracasso a mais habilidosa das iniciativas de Gerenciamento da Qualidade (1994, p. 33).

Um sistema de comunicação eficiente leva ao sucesso muitas organizações, pois permite uma integração entre a empresa e seus colaboradores, uma vez que as ações comunicativas colaboram para o atendimento das necessidades do ambiente corporativo, bem como para o bom clima organizacional.

A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. Devem se planejar conscientemente para a comunicação e desenvolver confiança entre emissor e receptores (KUNSCH, 2003, p. 161)

Bons sistemas de comunicação são responsáveis pelo sucesso de muitas organizações, pois permitem que exista uma relação sinérgica entre a empresa e seus mais variados públicos, já que as ações de comunicação colaboram para a satisfação dos públicos e ajudam a atender as necessidades do ambiente externo.

A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. Devem se planejar conscientemente para a comunicação e desenvolver confiança entre emissor e receptores (KUNSCH, 2003, p. 161)

Como tudo nas empresas, a comunicação depende de planejamento e de regras para ser eficaz, ela é um “recurso estratégico de entendimento, persuasão e negócios” (FRANÇA, 1997, p.8).

## 2.2 COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E DE MOTIVAÇÃO

Diariamente crescem a preocupação e a necessidade em se manter uma imagem forte e segura da empresa, uma vez que os consumidores optam em comprar produtos e serviços de empresas que tenham tradição no mercado e uma boa reputação, incluindo responsabilidade social e ambiental. Isso se torna possível através de um trabalho de comunicação integrado aos objetivos e metas da empresa.

Certamente o funcionário pouco informado, ou o pior, mal informado ao atender um cliente interessado em comprar um produto ou serviço passará a imagem de uma empresa desorganizada, má administrada, com produtos que não atendam às suas necessidades e expectativas. Ao passo que se a empresa investir em comunicação interna estabelecerá uma ferramenta de gestão estratégica, uma vez que ela promove um fluxo de informações, a troca de idéias, a disseminação de opiniões e a conscientização da missão e visão da empresa, motivando o funcionário a entender a importância do papel que desempenha na instituição.

O envolvimento do público interno é fundamental para o sucesso da empresa, pois quando todos dispõem de informações e se sentem parte integrante da vida organizacional, os interesses são compartilhados, fazendo com que os resultados sejam atingidos. É de extrema importância que os funcionários saibam quais são os objetivos da organização, sua missão, seus valores e quais são as diretrizes a serem adotadas, dessa forma, todos se sentirão participantes do processo e motivados, dedicando-se mais e contribuindo para o sucesso.

Além de motivar os funcionários e transmitir informações, a comunicação interna é um importante fator na satisfação do público interno. Uma pesquisa realizada pela revista Exame (2005) afirma que estímulo a participação, clareza nos objetivos e a comunicação interna, ao lado de boas condições de trabalho, segurança, remuneração, justiça de tratamento e estilo de supervisão determinam o grau de satisfação dos empregados. Outro exemplo foi a informação veiculada através da revista Exame (2008), na pesquisa “As 100 melhores empresas para se trabalhar”, em que é ressaltada como uma das melhores vantagens da Volvo (que ocupou o primeiro lugar no *ranking*) o fato de praticar uma comunicação interna bastante eficiente.

As ações de comunicação interna fazem parte do planejamento de comunicação e relações públicas, pois a mesma além de não substituir a comunicação institucional depende de todo o sistema comunicacional para apresentar resultados.

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e dos conjuntos das demais atividades da organização. Sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. Em face dessa complexidade, ela dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado e consistente. Este, por sua vez, tem de buscar subsídios nas informações obtidas com a realização do planejamento estratégico, a fim de que os programas a serem desenvolvidos correspondam às exigências das demandas do ambiente externo (KUNSCH, 2003, p.160).

Para as organizações, o público interno é um multiplicador em potencial da imagem da empresa. Onde quer que o empregado esteja, ele é um porta-voz da organização, positiva ou negativamente. Uma comunicação interna estruturada e eficiente permite que os empregados sejam informados, que conheçam os objetivos e metas da organização e que se sintam parte integrante da mesma, multiplicando uma imagem positiva. Segundo FREITAS (1997, p.42), “o relacionamento da organização no ambiente externo será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno”.

Para a efetividade da comunicação interna, os profissionais responsáveis devem conhecer com profundidade os públicos a serem trabalhados, para que esses aceitem e confiem nas mensagens transmitidas. Outro fator para a efetividade da comunicação é a escolha da forma como serão transmitidas as mensagens, pois tanto os veículos quanto a linguagem adotada devem estar de acordo com o público a ser atingido, ou seja, comunicação dirigida.

### **3. A COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

#### **3.1 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Criada em 1861, a CAIXA é o principal agente das políticas públicas do governo federal e, de uma forma ou de outra, está presente na vida de milhões de brasileiros. Isso porque a CAIXA – uma empresa 100% pública – atende não só os seus clientes bancários, mas todos os trabalhadores formais do Brasil, estes por meio do pagamento de FGTS, PIS e seguro-desemprego; beneficiários de programas sociais e apostadores das Loterias.

Além disso, ao priorizar setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, a CAIXA exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no país, contribuindo para melhorar a qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda.

A atuação da CAIXA também se estende aos palcos, salas de aula e pistas de corrida, com o apoio a iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas.

Para a CAIXA, colaborar com o crescimento do país é prioridade. Para isso, ela desenvolve parcerias com o poder público, especialmente o municipal. A intenção é proporcionar soluções mais eficientes para a gestão financeira dos municípios e para a implantação de projetos de infra-estrutura, entre outras.

Além de disponibilizar recursos, a CAIXA auxilia prefeituras e governos estaduais a projetarem e acompanharem com eficiência obras promotoras de desenvolvimento urbano. Da mesma forma, estimula o contínuo aperfeiçoamento da administração pública, conferindo às ações mais bem-sucedidas o Prêmio Melhores Práticas de Gestão.

Atualmente a Caixa Econômica Federal conta com cerca de 75.000 funcionários efetivos presentes em todos os estados brasileiros e a sua estrutura organizacional, simplificada, perfaz a presidência, vice-presidências, superintendências nacionais, superintendências regionais e em especial, para este trabalho, destacando a ramificação da agência, constituem ainda esta estrutura, o gerente geral da agência, os gerentes de relacionamento e os demais funcionários.

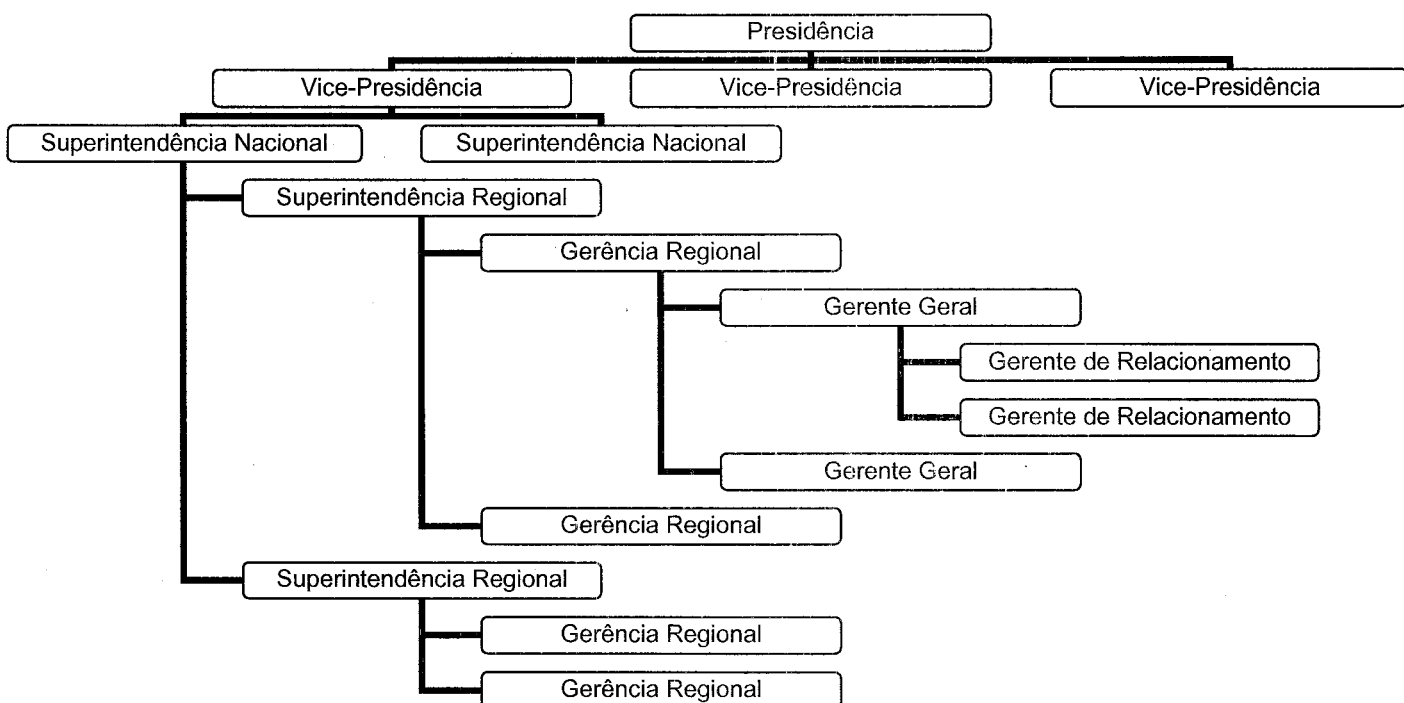


Figura 21: Organograma geral – Estrutura Organizacional

Já o setor de comunicação da Caixa está vinculado à Superintendência Nacional de *Marketing* e Comunicação, sendo que cada Superintendência Regional possui um responsável regional de *marketing*, que é responsável pela distribuição e divulgação regional de campanhas e informações tanto internas quanto externas. Porém é o assistente administrativo da agência que é o responsável pela comunicação interna, vale ressaltar que este colaborador não tem necessariamente formação acadêmica na área de comunicação ou *marketing*.

Constata-se uma infinidade de instrumentos e veículos de comunicação interna na CEF, entre cartas, boletins, revistas, comunicações impressas,... Apresentam-se abaixo os mais recorrentes.

### 3.1.1 INSTRUMENTOS/VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA CAIXA<sup>1</sup>

**Comunicado Interno (CI):** boletim eletrônico, enviado por e-mail para todos os funcionários da agência, para divulgar alterações nas políticas internas, mudanças de funcionários, mudanças nos procedimentos internos, atualizações dos sistemas internos, ou qualquer outro assunto que seja de interesse do público interno,

<sup>1</sup> Grande parte dos instrumentos de comunicação utilizados pela empresa não têm periodicidade definida, são utilizados conforme a necessidade.



geralmente esse CI é encaminhado nacionalmente, porém o gerente geral também pode lançar mão desse instrumento;

**E-mails:** podem ser enviados individualmente, para equipes, para outra unidade específica da empresa, para matriz ou ainda para destinos externos ao sistema CEF;

**Intranet:** sistema privativo de informações e operacionalizações;

**Portifólio:** ferramenta disponível na Intranet com resumos de produtos e serviços ofertados pela CEF;

**Universidade Caixa:** escolas e programas de desenvolvimento orientado aos funcionários, sendo a maioria dos cursos acessados via *intranet* e alguns pela *internet*;

**Documentos impressos:** informativos oficiais impressos, como por exemplo, contracheques;

**Ouvidoria Interna:** ferramenta eletrônica destinada a reclamações e sugestões;

**Manual normativo:** fonte de informações, explicações, normas e procedimentos sobre qualquer assunto ligado a empresa;

**Siate:** sistema de atendimento “tira-dúvidas” via telefone, *chat* e chamado escrito;

**Net send:** sistema interno de mensagens eletrônicas instantâneas, é possível comunicar-se com qualquer funcionário da empresa de qualquer localidade em tempo real, desde que o mesmo esteja logado a um computador.

**Boletim de negociação coletiva:** boletim com informações das negociações coletivas, índices de aumento salarial, propostas sindicais,... Geralmente mais utilizado entre setembro e outubro de cada ano, uma vez que a negociação coletiva dos bancários é nesse período;

**Vitrine:** revista de circulação interna, de periodicidade trimestral, de caráter informativo sobre os produtos do Grupo caixa Seguros (previdência, seguros de residência, vida e automóvel, capitalizações, ...);

**Circuito Cultural Fena:** revista de circulação interna, de periodicidade anual, de caráter informativo sobre concursos culturais entre os funcionários da CEF e ainda, um espaço aberto para divulgação de talentos dos funcionários.

**Revista Funcf:** revista de circulação interna, de periodicidade bimestral, de caráter informativo aos associados da Funcf (Fundação dos Economiários Federais), é o terceiro maior fundo de pensão do Brasil, foi criada com o objetivo de administrar o plano de previdência privada dos funcionários da Caixa Econômica Federal.

**Revista Fena Agora:** revista de circulação interna, de periodicidade bimestral, de caráter informativo com assuntos variados;

### 3.2 A AGÊNCIA BACACHERI

A classificação das agências, considerando rentabilidade e porte, se faz em uma escala de 1 a 4, sendo 1 a maior classe e 4 a menor, a agência Bacacheri está classificada como agência de 2ª classe. Conta com 46 funcionários concursados, sendo 1 gerente geral, 1 gerente pessoa jurídica, 4 gerentes pessoa física, 3 assistentes de negócios, 2 avaliadores de penhor, 2 tesoureiros, 1 gerente de retaguarda, 1 assistente administrativo, 5 caixas e 26 apoiadores, e 15 terceirizados, dentre eles 1 copeira, vigilantes, assistente de vendas, telefonistas, menores aprendizes, estagiários do ensino médio, digitadores e serventes; totalizando 61 colaboradores.

#### 3.2.1 INSTRUMENTOS/VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA AGÊNCIA BACACHERI

Além das ferramentas citadas no item 3.1, a agência se utiliza de outras citadas abaixo:

**Reuniões de equipe:** sempre que necessário o gerente geral realiza reuniões com toda a equipe, por isso esta prática não tem uma periodicidade determinada;

**Reuniões de ponto de controle:** convocadas pelo gerente geral ao outros gerentes a fim de checar o andamento do cumprimento das metas e as estratégias adotadas por cada gerente para bem cumpri-las;

**Reuniões de comitês:** conforme a alçada de cada gerente para concessão de crédito são criados comitês com integrantes da gerência que, juntos, opinarão e decidirão sobre a anuência ou não da operação;

**Quadro de avisos:** disponível no corredor interno da agência com informações relevantes ao cumprimento das metas e datas de aniversário dos funcionários da agência;

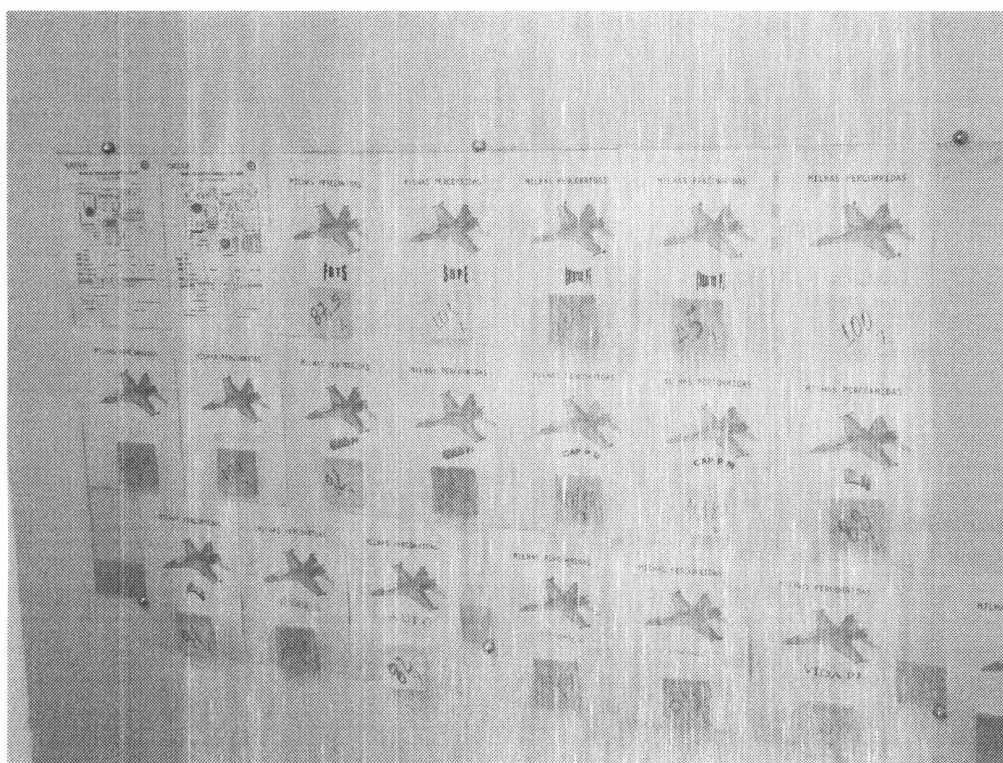


Figura 22: Quadro de avisos – Mensuração de metas



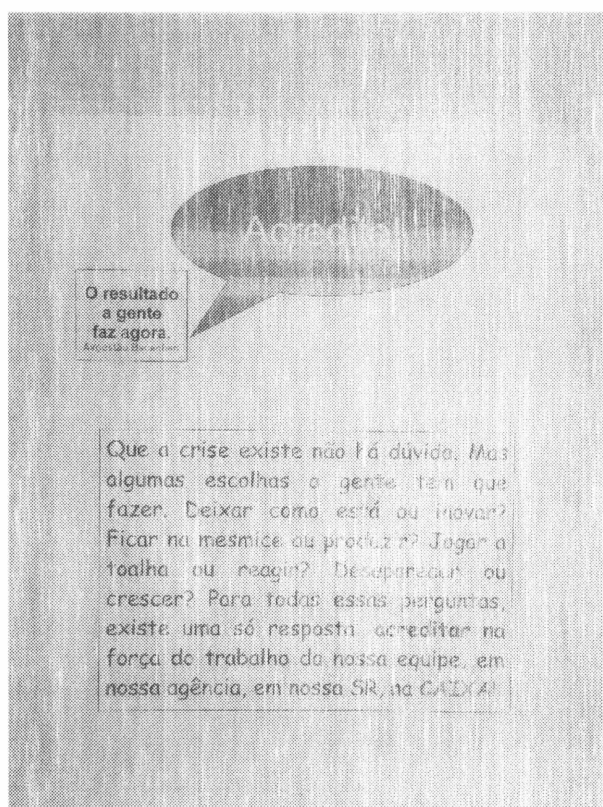


Figura 25: Quadro de avisos – Mensagens de incentivo

**Cantinho do funcionário:** quadro com fotos e informações dos eventos da agência.

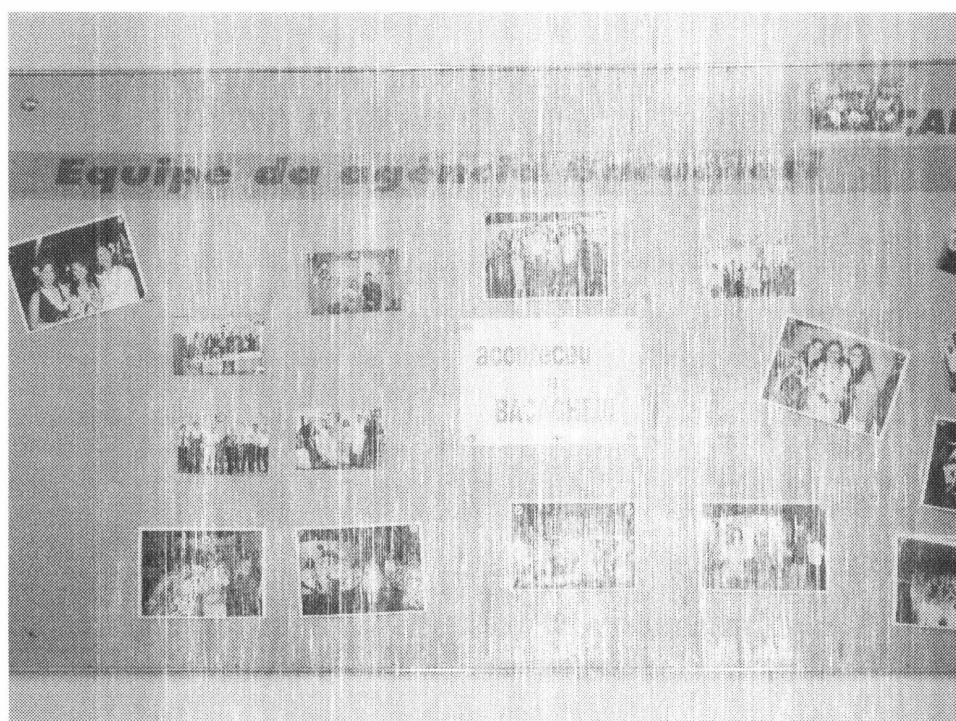


Figura 26: Cantinho do funcionário – *Remembers* da Agência durante o ano

**Comunicado pessoal:** quando a notícia ou convocação para alguma atividade é urgente e importante o menor aprendiz pessoalmente informa cada funcionário e solicita a sua ciência em um documento.

### 3.2.2 FUNCIONÁRIOS X COMUNICAÇÃO INTERNA

Os funcionários da agência Bacacheri ao serem questionados de que maneira a comunicação interna da agência contribui para a efetividade de suas tarefas, observam que:

- As informações são disseminadas com agilidade, com isso quando um cliente chega à agência o funcionário na grande maioria das vezes está atualizado sobre alterações normativas, alterações nas condições de prazos e juros, pode oferecer um novo produto que atende melhor à necessidade do cliente;
- As datas comemorativas são sempre lembradas e festejadas, como por exemplo, mensalmente há a divulgação dos aniversariantes e confraternizações, o que possibilita uma maior integração e aproximação entre os funcionários, conseqüentemente, fortalece os laços de confiança, cordialidade e companheirismo no desenvolvimento das atividades em equipe e individuais;
- As reuniões de ponto de controle refletem os números reais da produtividade e do foco a ser direcionado, isso contribui para a consolidação da transparência e objetividade no desempenho do trabalho;
- Os informativos e boletins divulgados periodicamente são vastos e servem de ponto de união entre as diversas regiões do Brasil, uma vez que divulgam ações internas e servem de subsídios para incrementos na agência Bacacheri;
- O campeão em efetividade de distribuição de informações foi o **comunicado pessoal** pois, muitas vezes na correria do dia-a-dia, a caixa postal lotada, o lembrete individual “é o que mais funciona”, porém esse instrumento é utilizado só em casos urgentes;
- Entre os gerentes as reuniões do comitê foram as mais citadas, uma vez que podem contar com uma segunda opinião e discutem com transparência os procedimentos adotados para cada caso;
- Um ponto negativo recorrente citado entre os funcionários, refere-se à antecipação de informações veiculadas na mídia externa e posteriormente

disponibilizadas operacionalmente nos sistemas da agência, o que gera um conflito de informações e um desgaste perante os clientes.

Por diversas vezes os colaboradores reconheceram a importância da comunicação interna da agência e o quanto ela contribui para os resultados atingidos e o quanto individualmente eles se sentem participantes efetivos desse processo.

#### **4. RECOMENDAÇÕES**

O presente trabalho teve como objetivo principal apresentar uma proposta de pesquisa de comunicação empresarial que determine a eficácia e eficiência da comunicação interna na agência Bacacheri.

Analisando os processos de comunicação interna e os instrumentos utilizados pela agência, recomenda-se:

- Garantir que as informações sejam veiculadas por mais de um instrumento de comunicação interno e não apenas por *email* o que geralmente ocorre;
- Realizar constantemente análise dos instrumentos de comunicação interna e verificar a efetividade dos mesmos;
- Realizar pesquisas de satisfação com os colaboradores em relação ao processo de comunicação da agência e o quanto o mesmo está sendo ou não eficaz;
- Elaborar um informativo mensal interno com informações gerais da agência, como atingimento de metas, divulgação de talentos e idéias de funcionários da agência, propostas para o mês seguinte, textos motivacionais, discussão de assuntos em comum, ...



## 5. CONCLUSÃO

*“Os limites da minha linguagem  
são os limites do meu mundo”  
(Ludwing Wittgenstein)*

Ao final da elaboração desse projeto, é possível afirmar a importância da comunicação empresarial interna como ferramenta de gestão, levando em consideração toda pesquisa teórica realizada e a pesquisa empírica aplicada na empresa.

A comunicação empresarial, constitui uma importante ferramenta de comunicação onde é possível melhorar a imagem de uma empresa, produto ou mesmo relacionamento com funcionários e público alvo. Em momentos de crise, a salvação chega por meio de muita criatividade e trabalho em equipe.

Saber analisar, planejar, ouvir e agir em acordo com as necessidades das empresas, valorizando produtos, marcas e funcionários. Assim torna-se possível a criação de um plano eficiente voltado à comunicação empresarial e consecutivamente o sucesso da empresa.

Refletir e agir acerca de necessidade humanas, como o ato de comunicar-se, de transmitir sentimentos e opiniões deve ser também uma preocupação empresarial, unindo-se a isso pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão e de motivação.



## 6. BIBLIOGRAFIA

BROCKA, Bruce M; BROCKA, Suzanne. **Gerenciamento de Qualidade**, traduzido por Valdênio Ortiz de Souza, Makron Books do Brasil Editora, SP, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**, Rio de Janeiro, Campus: 2003.

**Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas.** (coletânea de artigos da revista) Harvard Business Review; tradução Talita Macedo Rodrigues. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999.

**Comunicação empresarial – estratégia de organizações vencedoras – vol. 1.** organizado por Paulo Nassar. São Paulo: ABERJE, 2005.

**Comunicação empresarial – a força das empresas – vol. 2.** organizado por Paulo Nassar. São Paulo: ABERJE, 2005.

DRUCKER, Peter. **Introdução a Administração**, São Paulo: Pioneira, 1984.

FERREIRA, Waldir. **Comunicação Dirigida: Instrumento de Relações públicas.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultado com Relações públicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

FIORIN, José Luiz (Org.). **Introdução à lingüística I.** 2 e. São Paulo: Contexto, 2003.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Cultura Organizacional e Comunicação.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultado com Relações públicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

**INQUÉRITO APRECIATIVO.** Disponível em: <http://inqueritoapreciativo.com/>.  
Último acesso em: 10 mai. 2009.

MONTEIRO, Graça. **Composto de Comunicação: Conceito de Público.** Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2003/290.htm>.  
Último acesso em: 13 mar. 2009.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Alínea, 2002.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

[www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)  
Último acesso em: 15 mai. 2009.

<http://portalexame.abril.com.br/static/melhoresempresas/>  
Último acesso em: 15 mai. 2009.

[www.serifa.com.br](http://www.serifa.com.br)  
Último acesso em: 10 mai. 2009.

[www.comunicaçãoempresarial.com.br](http://www.comunicaçãoempresarial.com.br)

Último acesso em: 10 mai. 2009.

[www.super.abril.com.br](http://www.super.abril.com.br)

Último acesso em: 11 mai. 2009.